

# **FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EMPRESAS DE PRODUCCION DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO, UNA VISION DESDE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Ana María Castillo Bazante<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

Este es un proyecto de investigación enmarcado dentro del macro proyecto Factores de Riesgo Psicosocial y Estrés Laboral en Algunas Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia, cuyo sentido se deriva de la importancia de caracterizar los factores intralaborales y extralaborales de riesgo psicosocial en dichas empresas, al igual que determinar algunos factores de relación con el estrés laboral, e interpretar el sentido que los trabajadores dan a los factores de riesgo psicosocial y a su relación con el estrés en su ambiente de trabajo.

El proyecto se centra como ya se había puntualizado en la evaluación de los factores psicosociales de riesgo, no solo para la prevención de los mismos sino para otorgar alternativas de solución que impacten positivamente al sector empresarial y que aporten desde el interés de la gerencia del Talento Humano y desde todo el abordaje propuesto con los sistemas ya consolidados como la Batería de Riesgos psicosociales, al mejoramiento de las organizaciones y de sus colaboradores.

**Palabras claves:** Factores psicosociales, factores de riesgo, oportunidades de desarrollo, Uso de habilidades y destrezas y recompensa.

## **ABSTRACT**

This is a research project in the frame macro project Factors of Risk and Psycho-social Job Stress in A Production Company downtown West of Colombia, whose sense is derived from the importance of the characterizing extralabor intralabor and psycho-social factors of risk in these companies like some factors set with of job stress and interpret the meaning that the workers are the factors of psycho-social risk and their relationship to stress in your place of work. Focuses the project as it had been highlighted in the evaluation psycho-social of the risk factors for, not just for the prevention of the same but to grant it alternatives that impact positively to enterprise sector and bring in the interest of the management of the Human Talent and from all boarding the proposed already established systems like the Battery of Chances, psycho-social to the improvement of the organization and his collaborators.

**Keywords:** Psycho-social factors, factors of risk, chances of development, Use of skills and abilities and reward.

---

<sup>1</sup> Psicóloga. Maestría en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. e-mail: anamariacastillobazante@hotmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

El presente se encuentra vinculado al Macro proyecto, Factores de riesgo Psicosocial y estrés laboral en algunas empresas de producción del Centro Occidente de Colombia. En donde se analiza el Dominio Control sobre el trabajo, en su dimensión Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas; Y Dominio Recompensa.

Presentando los Resultados evidenciados en la descripción y comprensión de los factores psicosociales de riesgo en estas categorías, a través de los resultados derivados de la aplicación del instrumento Batería de Evaluación de Riesgos Psicosociales de Gloria Villalobos, (Min protección, 2010) y el conocimiento y análisis de las narrativas de los actores intervinientes en la Investigación a través de grupo focal.

Resultados que indican la importancia de la investigación a la hora de evaluar e intervenir sobre la problemática de diagnóstico y Gestión del Riesgo en las organizaciones, no solo como una perspectiva metodológica o conceptual sino como un campo obligado y de responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano, en cuanto su intervención impacte positivamente en los escenarios organizacionales en pro de mejorar estos contextos.

Además tendrá lugar el Análisis de la información en 3 fases, en primera medida la descripción del proceso de codificación y categorización de la información obtenida, en segundo momento el proceso interpretativo que dará paso a la confrontación de resultados con la teoría, en donde se especificaran las 2 categorías del estudio: Oportunidades de desarrollo, usos de habilidades y destrezas y Recompensa.

Finalizando con un momento de construcción de sentido donde se dará pie al análisis minucioso de los resultados en pro de integrarlos con el objetivo central del mismo y sus conclusiones

## **MATERIALES Y METODO**

### **TIPO DE ESTUDIO**

Esta investigación de acuerdo a su naturaleza se abordará desde dos enfoques: cuantitativo y cualitativo. (Blanch, 2012)

### **DISEÑO**

La presente investigación es de orden trasversal-descriptiva-correlacional-interpretativo; En cuanto se describen los factores intralaborales, que para la presente investigación son: las oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, compensación y recompensas; pasando a la fase correlacional, en donde se relacionan los factores psicosociales y el estrés; luego lo que concierne a la fase interpretativa de los resultados arrojados en la investigación y por último se busca la construcción de sentido que los colaboradores le dan a los factores de riesgo psicosocial y su relación con el estrés.

### **POBLACIÓN**

Algunas empresas de Producción del suroccidente Colombiano de Zonas como: el valle, Nariño y Eje cafetero en donde se escogieron:

56 personas del nivel ejecutivo y directivo. Representando el 84% de la población objeto de estudio.

28 personas del nivel técnico y auxiliar. Representando el 84% de la población objeto de estudio.

## **MUESTRA**

Muestreo de conveniencia, intencional según criterios como: sexo, generación, profesión, tipo de contrato, antigüedad en la profesión y en la organización, etc. (Blanch, 2012).

## **INSTRUMENTO**

La recolección de la información se realizó por medio de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Riesgo Psicosocial, Forma A y B, en las connotaciones, Extralaborales y estrés.

Autor Institucional: Ministerio de la Protección Social Ministerio de la Protección Social Año de la publicación: 2010 Bogotá D.C., Julio de 2010.

Además de la realización de grupo focal a partir de los lineamientos de la batería con el objetivo de confrontar los resultados obtenidos y conocer las narrativas de los sujetos de investigación.

## **PROCEDIMIENTO**

La recolección de la información se realizó en el mes de Noviembre de 2014 con la colaboración de los gerentes de empresas de producción de algunas ciudades de Colombia. Tanto los jefes y profesionales, al igual que los operarios fueron abordados en su lugar de trabajo donde se les explicó sobre el instrumento y su pretensión, se les solicitó la firma del consentimiento informado; el que respondieron de forma física, garantizando la confidencialidad de los resultados.

El análisis de la información se elaboro en tres momentos, el primero de ellos corresponde a la fase descriptiva y lo relativo al método; por lo cual se

realizó una transcripción detallada y fidedigna de la información recolectada. El segundo momento corresponde a la interpretación de la información, en la que se pretendió confrontar los resultados de la investigación con el abordaje teórico de la investigación. Finalmente esta el último momento denominado construcción de sentido, donde se hizo un análisis detallado de los resultados con el fin de integrarlos con el objetivo central del presente estudio y presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados Que se derivan tanto de la aplicación del instrumento como del grupo focal arrojados por el instrumento Batería de Evaluación de Riesgo Psicosocial Villalobos Ministerio de la Protección Social Ministerio de la Protección Social Año de la publicación: 2010 Bogotá D.C., Julio de 2010.

El cual se aplicó a 8 Empresas de Producción de algunas ciudades de Colombia, específicamente en el Centro occidente, este informe se desarrolla a partir de las fases Descriptiva, Interpretativa y Construcción de Sentido. Estas tres fases se discriminaron así. La primera de ellas corresponde a la descripción, en donde se transcribió detalladamente la información recolectada, para ser analizada, extrayendo los aspectos más relevantes concernientes a la investigación, rescatando las respuestas cuya frecuencia fuera mayor y observando los aspectos determinantes que dieran cuenta de los resultados de las dimensiones y categorías intervinientes en la presente investigación .

Además de acuerdo al análisis

estadístico se realizaron tablas en donde se compendió la información resultado del instrumento, de tipo descriptivo, correlacional, contingencial y de varianza, con el fin de generar datos exactos, de las cuales se detalla descriptivamente la información resultante siendo analizada lo mas minuciosamente posible.

También se analizarán las tablas correspondientes a las narrativas de los sujetos extraídas de los grupos focales realizados con el fin de corroborar la información estadística y de hacer partícipes a los actores de la investigación, extrayendo información fidedigna de la fuente principal.

La segunda fase, consiste en la interpretación de la información, en la que se pretende confrontar los resultados con lo expuesto en con los lugares teóricos que soportan los desarrollos que aquí se presentan de la investigación; específicamente de las dimensiones y dominios de la presente investigación los cuales son: Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas y recompensa.

En la tercera fase se encuentra la construcción de sentido, En donde la postura del investigador cobra el papel protagónico en la construcción de un análisis reflexivo articulando los dos momentos anteriores finalizando la interpretación del objeto de estudio.

### **Análisis Descriptivo**

La información que se presentaran a continuación será de orden cuantitativo y cualitativo; en tanto se muestran los datos de manera sistemática y ordenada de acuerdo a la estructura de la batería para la evaluación de riesgos psicosociales, instrumento que se utilizara en la presente investigación.

En primera medida se detalla la descripción sociodemográfica de los colaboradores de las diferentes empresas de producción que participaron en el estudio, indicando características como: tipo de cuestionario aplicado, Forma A (jefes, profesionales o técnicos) y Forma B (auxiliares y operarios), edad, genero, estado civil, escolaridad, personas a cargo, antigüedad en el cargo y tipo de cargo. Todos estos aspectos, con el fin de conocer e identificar los datos generales de los colaboradores, objeto de investigación.

Además es importante considerar que la Batería de Evaluación de Riesgo Psicosocial maneja los factores intralaborales, extralaborales, y para efectos de la presente investigación se evaluaran estos factores en relación con el estrés, de los cuales para la presente investigación se hace necesario específicamente el análisis descriptivo de las dimensiones intralaborales forma A y B, a saber:

### **Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos Reconocimiento y compensación**

Así como también el análisis descriptivo del dominio en su forma A y B, que se denomina: Recompensas.

En este apartado se dará paso a la interpretación de resultados de acuerdo con el objetivo que se pretendió al inicio de la investigación, Describir y comprender los sentidos que se derivan a partir de los factores de riesgo psicosocial intralaborales, específicamente en las categorías de Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas; y recompensa, y su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia, articulándolos

con los autores citados para sustentar dichas categorías:

**Dominio Control sobre el trabajo, Dimensión Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas.**

Haciendo un recuento, el dominio Control sobre el trabajo, según Villalobos (2005) es la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Dentro de este dominio se encuentra la dimensión llamada: oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, definida desde la Bateria de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección social (2010) como: la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos, esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:

- El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades.

- Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.

Esta dimensión según los resultados observados a lo largo de la investigación se puede catalogar como de riesgo psicosocial mínimo, ya que tanto estadística como cualitativamente se evidencia que no es un factor que genere un alto nivel de estrés, sin embargo a pesar del análisis estadístico que demuestra que el nivel de riesgo, para esta

dimensión es bajo, se debe resaltar, como en las narrativas de los colaboradores se expresa que las oportunidades se dan de acuerdo con las exigencias de la labor, mas no hay un ambiente en el que ellos creen esas oportunidades a través de sus experiencias vividas o de lo que ellos puedan aportar, expresiones como: “se ha tecnificado la planta y eso es nuevo para nosotros” o “todo es rutina y monotonía, pero a pesar de eso se aprende cada día”, dan cuenta de que son muy pocas las oportunidades de conocimiento y desarrollo de habilidades y destrezas, además de observar que la mayoría, por no decir todo el trabajo que se realiza se da a través de la fuerza física lo que disminuye aun mas estas oportunidades, Richard Boyatzis (1982): dice que las habilidades y destrezas “*son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional*” (244), situación que en este caso no se está propiciando dado que en la mayoría de empresas de producción y en este caso de las empresas objeto de estudio, se da situación de monotonía y rutina además exigencia de mucha concentración lo que reduce los espacios de compartir y genera en las personas estancamiento, lo que no permite como lo menciona el autor, actuaciones exitosas en el puesto de trabajo.

Otra de las situaciones puntuales a analizar es el sentido que los colaboradores le están dando a las oportunidades de aprovechamiento de destrezas, ya que mencionan que a pesar de lo poco que cambian las labores en el día a día; por su bajo nivel educativo y su corta experiencia es todo a lo que podrían aspirar, esto podría explicarse según la perspectiva de Marelli (2000): quien

afirma que *“la competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimiento, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”*, en este sentido son las habilidades y destrezas que hasta ahora han podido demostrar y para las que ellos se sienten aptos, las que hasta ahora les han permitido desempeñarse y permanecer en el ámbito laboral sin aspiraciones más altas o de otro nivel, posiblemente la empresa sea la que de alguna forma les está haciendo sentir este estancamiento y ellos entraron a una fase de confort propia de este tipo de tareas, unido a esto las capacitaciones brindadas, responden a las necesidades de la organización y no a las expectativas o deseos de crecimiento de las personas que allí laboran, basadas en un diagnóstico que permitan dar cuenta de estos aspectos.

En este sentido la perspectiva de Alles (2005), quien afirma que las Competencias no solo hacen parte de la formación del individuo extrínsecamente, sino que éste dentro del trabajo presenta habilidades y destrezas que deben ser desarrolladas y potencializadas. Da cuenta de que no solo las competencias adquiridas a partir de una profesionalización son importantes, tal como piensan los colaboradores, sino también aquellas intrínsecas que le están aportando a su labor o a la cotidianidad que enfrentan, labor que debe ser iniciada por la organización, ya que a pesar de que el trabajo es de obligada producción en línea, podrían introducirse políticas de salud ocupacional o de gestión del talento humano que impulsen y potencialicen las competencias y esto se traduce en mayor

productividad, pero también en un mejoramiento importante de la calidad de vida de los colaboradores. En apoyo a esta argumentación Garavan (1995) dice: *“la gestión estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento directivo y profesional, para el logro de los objetivos de la organización, asegurando la utilización del conocimiento y habilidades de los empleados. Se ocupa de la gestión del aprendizaje, del empleado a largo plazo teniendo presente la estrategia de la empresa”* (96.), postura que aporta a la capacitación y aprendizaje constante que la empresa y las políticas de gestión deberían adoptar, en aporte al cambio de mentalidad y en pro de del avance de los colaboradores a toda escala, personal y profesional por supuesto sin perder de vista la estrategia empresarial.

Ahora bien lo que atañe a la presente investigación es lograr entender si la dimensión Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, está siendo un factor protector o de riesgo, los resultados en este sentido dicen que esta dimensión no representa alto riesgo, sin embargo no hay que desconocer que algunas de las narrativas de los actores, que se mencionaron inmediatamente anteriores, muestran que existen algunos factores que están siendo fuente de estrés, Berg (1999) al respecto de esto, reconoce que en la actual organización la posibilidad de usar los conocimientos y habilidades se relaciona directamente con los factores protectores y de satisfacción laboral ubicándolos en alta importancia con relación a otros elementos organizacionales. Por consiguiente es de relevancia el tener en cuenta esta dimensión como de vital importancia para ser gestionada.

Finalmente en apoyo a lo dicho anteriormente Becker y Huselid (2000)

expresan que, “una estrategia de negocio que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible, donde exista una cultura generacional de comportamientos y se defiendan las creencias ... conectado con gerentes que entienden las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y que pueden modificar el sistema de talento humano para solucionar esos problemas, es la manera como se vuelve tangible la creación de valor a partir de la gestión humana, esto es, desarrollando capacidades organizacionales” (Calderón, 2006). Es tarea de todos en la organización trabajar por la creación de valor en la empresa, sin embargo se tiene por sentado que las empresas de producción por su excesiva monotonía no requiere de ningún tipo de exigencias en cuanto a lo intelectual ni mucho menos en gestión, es sumamente relevante tener en cuenta que las narrativas de los actores al respecto reclamaban políticas de bienestar, de capacitación, de ascensos, de crecimiento las que hay que trabajar inmediatamente, para poner en tensión la afirmación de Yeats que menciona que el trabajo rutinario y de baja calificación, aunque sea manual, no genera ni emplea capital humano en la organización.

### **Dominio Recompensas. Dimensiones Reconocimiento y Compensación recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.**

La Recompensa, se refiere a la retribución que el colaborador obtiene por la realización de sus contribuciones o esfuerzos laborales, esta presenta dos modalidades: económica y psicológica, enmarcando dentro de esta última el reconocimiento social, el trato justo en el trabajo, las posibilidades de promoción y seguridad.

Para la presente investigación es importante analizar varios aspectos, primero el hecho de que este dominio con sus dimensiones según los resultados estadísticos no generó índices de riesgo altos, lo que indica que no representa un factor estresor en alta medida para los colaboradores. Segundo que a pesar de lo anteriormente mencionado las narrativas de los sujetos expresaron diversos elementos, dignos de ser evaluados a la luz del riesgo, que es lo que atañe a la presente investigación.

En este sentido cabe mencionar que no solo la recompensa económica es lo que les genera interés a los colaboradores y de hecho no solo ese factor es analizado en cuanto a recompensa, tal como lo afirma Milkovich (1996), quien dice que las compensaciones son una relación de intercambio o retribución por el trabajo realizado que puede ser de carácter financiero o no. Para explicar un poco esta perspectiva. Él discrimina estas compensaciones en directas e indirectas, las primeras hacen referencia a que inmediatamente después de desempeñar su labor recibe su retribución en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; las indirectas por su parte son aquellas denominadas beneficios, cuando se recibe toda clase de recompensas que se diferencian de las directas por ejemplo vacaciones y seguros, al igual que todo tipo de reconocimiento social que posibilitan la satisfacción del colaborador.

Así las cosas, los resultados en cuanto a este dominio y sus dimensiones en términos de las narrativas de los sujetos, muestran que a pesar de que se sienten satisfechos en su recompensa económica, porque les pagan a tiempo y la empresa cumplen con los requerimientos de ley; existen expresiones de ellos que afirman que les “gustaría ganar más”, que quisieran “aumentar el sueldo para no vivir con lo justo”, entre otras ya que

según Milkovich (1996), el empleado lo percibe como un elemento determinante de su bienestar económico y social, en esencia se conserva el modo antiguo feudal de intercambio, ya que el empleado entrega su trabajo a cambio de una retribución.

Aparte de esto, según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), marcan como objetivo de las compensaciones empresariales formular un método de recompensas equitativo, el resultado deseado es poder contar con un empleado motivado y satisfecho para hacerlo eficientemente. En este sentido los empleados de las empresas de producción, dicen estar satisfechos ya que como se mencionó anteriormente, al no tener un nivel de educación elevado, no pueden aspirar a algo mayor, así mismo que el salario es justo en contraprestación con la labor que realizan y su cualificación, sin embargo expresan que sería muy bueno que la empresa les retribuyera mayor salario y en muy pocos casos, pero igualmente importantes dicen que las jornadas son muy extenuantes, que la labor bastante agobiante para el salario que están percibiendo. Entonces lo que los autores plantean dista un poco de lo que realmente sucede, en donde exista equidad y motivación en cuanto a la compensación, ya que muchas empresas, en especial las del nivel de producción, están observando al trabajador en términos de labor manual así tengan un nivel técnico, compensándoles según esa perspectiva, además hay muchos operarios que tiene personas a cargo, lo que aumenta el nivel de estrés y de riesgo, disminuyendo su satisfacción al percibir un salario que les alcanza para suplir necesidades básicas, a pesar de que ellos mencionen sentirse agustos con esto, se refleja y se afirma en lo mencionado según Kessler (1994): quien dice que las empresas a menudo implican una paga

que está implicada en la retribución básica, y se reivindica en lo que Fletcher y Williams (1992), quienes en referencia a los programas de recompensa ligada al rendimiento manifiestan que no es difícil ver que estos, se ocupan más de gestionar los sueldos, que de gestionar la motivación o el rendimiento. El primero, claro está, es un objetivo legítimo, pero los programas no se suelen presentar con este propósito como su principal función.

Por otra parte al hablar de beneficios, cuando se recibe toda clase de recompensas que se diferencian de las directas por ejemplo vacaciones y seguros, al igual que todo tipo de reconocimiento social que posibilitan la satisfacción del colaborador. También se encontraron factores de riesgo ya que mencionan que hace mucho tiempo no reciben actividades de bienestar al no haber una persona que lidere estos emprendimientos, y que el reconocimiento social que reciben solo se da en fechas especiales, en donde les han mencionado diferentes tipos de compensaciones, pero no les han sido cumplidas, y lo más complicado de observar es, lo referente a los reconocimientos no han sido para todos sino para un sector muy mínimo de la población empleada, lo que perjudica el clima laboral. Para efectos de explicar esto Camell y Wood (1992), observaron que existen muchas razones para introducir la retribución ligada al rendimiento en pro de mitigar algunos de los siguientes problemas evaluados en el ámbito comunicativo, relacional y perceptual, entre los que se destacan: mejora de la comunicación, problemas con los sistemas incrementales, mejora de contratación y retención, recompensa y motivación y promoción del cambio cultural y organizativo. Ya que no solo es importante lo económico sino que el ambiente y el bienestar marcan una gran



importancia para los colaboradores, casi que es totalmente imperativo para ellos.

En los resultados determinados ellos mencionan que es la empresa la que determina qué y cuándo se tomaran las recompensas lo que no es asertivo cuando hablamos de factores psicosociales, al respecto Kerr (1995) menciona, que solo se logra satisfacción al realizar un adecuado e integral diagnóstico de aquello que los empleados consideran gratificante para ellos, además de identificar si lo que se recompensa realmente es congruente con lo que se pretendió en un momento premiar o si simplemente responde a las necesidades o posibilidades organizativas del momento, situación que excluiría los intereses y necesidades del trabajador.

Otro de los factores determinantes para la compensación hace referencia a los ascensos que según los trabajadores no ha sido nunca consultado ni consensuado, ni mucho menos han sido comunicadas las políticas para promoverlos, dando nefastos resultados cuando se han dado dichos ascensos, ya que según ellos no es el personal adecuado para llevar a cabo un liderazgo, ni mucho menos a la hora de tratar a las personas, lo que por supuesto les genera estrés y se considera un factor de riesgo ya que, según Gilliland y Langdon 1998, el ser tenidos en cuenta permite la mejor aceptación de decisiones sobre ellos sin importar que estas sean favorables para ellos, por que los hace sentir parte de las decisiones y soluciones que recaen sobre ellos, facilitando la gestión del rendimiento de manera eficaz y más equitativa.

En este sentido según Paul W. Thurston, Jr. (2001), menciona la importancia de la participación de todos los miembros de la empresa en un proceso de vital importancia para las organizaciones que es la evaluación del desempeño, lo que puede convertirse en

un elemento tan importante como la misma retribución, de acuerdo a la manera de realizarlo y al proceso de sensibilización y aplicación del mismo en un entorno laboral, porque si éste no es percibido como justo o equitativo simplemente perjudicaría de manera importante no solo las percepciones de los colaboradores sino que marcaría aspectos como el clima organizacional y las relaciones interpersonales, además de la asunción y respeto por las normas o líneas de poder. Lo que en términos de factores protectores sería un gran aporte de la Gestión del talento humano, a la hora de pensar en recompensa, al tenerse en cuenta las perspectivas de equidad, de compensación justa y efectiva, disminuyendo en gran medida el estrés y el riesgo.

## **DISCUSIÓN**

En este apartado cabe reiterar el objetivo de la investigación que es Describir y comprender los sentidos que se derivan a partir de los factores de riesgo psicosocial intralaborales, específicamente en las categorías de Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades, destrezas; y recompensa, y su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia; para mencionar que solo se puede dar sentido a una investigación y a los resultados de la misma cuando se ponen al descubierto las narrativas de los colaboradores de las organizaciones quienes viven en la dinámica cotidiana y los que directa o indirectamente están expuestos a diferentes riesgos que buscó comprender esta investigación.

Por tanto, sin apartarse de los elementos que se vislumbraron en la fase interpretativa se deben entender los

resultados arrojados en la investigación, como una forma de hacer evidente la importancia del diagnóstico y gestión del riesgo y/o de los factores intra y extralaborales que de alguna manera están perjudicando las dinámicas internas de la organización, la salud física y mental de los colaboradores y porque no la productividad empresarial y por supuesto que generan un alto nivel de estrés en los actores organizacionales, tal como lo menciona el Comité Mixto conformado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1984), que afirma que los factores psicosociales en el trabajo son “una interacción entre éste, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a partir de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.

Las dos categorías que se analizaron tanto las Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, como la recompensa, son totalmente relevantes para los colaboradores, quienes las observan como el medio para potencializar sus capacidades y también porque no decirlo para subsistir. Fue claro que ninguna de las dos categorías puntuó con riesgo alto o muy alto en referencia a lo estadístico, pero también es innegable que por las narrativas de los sujetos hay muchos factores inmersos a ellas que si están perjudicando notablemente su desempeño y se constituyen como un riesgo organizacional e individual.

Retomando, los resultados de la Investigación arrojaron en términos de oportunidades que las extenuantes jornadas laborales, al igual que la

monotonía o la interdependencia de labores dentro de las empresas de producción, no está contribuyendo a la disminución de factores de riesgo y está generando estrés, además algunas condiciones de capacitación, las cuales se dan en un tiempo muy largo después de ingresar a la empresa, y no todos presentan la posibilidad de acceso a ellas, desde la Batería de Riesgos Psicosociales del Ministerio de la Protección social (2010) esta dimensión se define como: la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos. Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando el trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades; así es fácil entrever que esta dimensión se considera un factor de riesgo por lo menos desde las narrativas de los actores.

La Batería cuyo uso fue determinante a la hora de hacer el diagnóstico, arrojó en sus resultados que las oportunidades de desarrollo de habilidades representaba un nivel de riesgo bajo en los colaboradores y en la confrontación de esto. Ellos mencionaron que la empresa si estaba generando factores constante de aprendizaje, sobre todo cuando llegaban maquinas nuevas, o elementos nuevos para ser manejados operativamente, así mismo las oportunidades de poner en marcha sus habilidades y destrezas se reducen al hecho de usar su fuerza física, y sus órganos superiores como son, las manos, la fuerza y la agilidad, es más algunos operarios han llegado al punto de afirmar que no es necesario ningún conocimiento para ejercer su labor solo es necesaria la experiencia o las repeticiones de su labor, haciéndose la misma mecánica, limitando nuevas expectativas de creación, autogestión y prospección.

Estas afirmaciones hechas por los actores de la investigación muestran como cada vez más se está estancando el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, posiblemente no por parte de la empresa, ya que la labor operativa del proceso misional así lo requiere, sin embargo, no se realiza un trabajo de impacto hacia las perspectivas, motivaciones y satisfacciones en los trabajadores, quienes creen que sus posibilidades de ascender o de crecer son prácticamente nulas, ya que muchos presentan como nivel académico la básica primaria algunos completa, otros incompleta y otros el bachillerato en las mismas condiciones, percibiendo que únicamente en la empresa en la que están, pueden tener un nivel de vida promedio, es mas no buscan nuevas expectativas, por ya haberse acoplado y generado confort en donde y con las condiciones que se encuentran, así mismo las políticas de ascenso en la mayoría de los casos se basan en el aumento de la producción y no en el merito o la potencialización y reconocimiento de las capacidades de los colaboradores tal como lo recomienda Bunk (1994), cuando menciona que el colaborador que posee competencias profesionales es aquel quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, además es capaz de resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible estando el capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Ahora bien no solo son factores de riesgo los que atañen a esta dimensión, también por parte de los colaboradores se hacen evidentes factores protectores, ya que la empresa fomenta capacitaciones acordes a la labor que realizan los colaboradores, por ende son utilizadas para el ejercicio de su labor, además de que en muchos de los casos, estas

capacitaciones son el único nivel de estudio a los que los trabajadores han accedido durante toda su vida, lo que se convierte en algo favorable para su cualificación.

Además el orgullo que ellos sienten al pertenecer a la empresa por su gran reconocimiento en la región y por el crecimiento que según ellos está experimentando, ya que al hablar de ella o al escuchar comentarios, tanto de los clientes como del entorno social son excelentes y ellos lo experimentan así. De igual forma la experiencia de haber trabajado en otras empresas les ha mostrado los beneficios de pertenecer a la actual y ha generado en ellos mayor compromiso tratando a toda costa de movilizar sus recursos hacia la permanencia en la empresa y aprovechar las pocas oportunidades de aprender cosas nuevas que se les presentan, Richard Boyatzis (1982), recapitula y resume los factores anteriormente expuestos cuando habla que las destrezas *“son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional”* (244). Validando lo que anteriormente han hecho como exitoso para el contexto actual.

Pasando a la dimensión de competencias los resultados muestran como los actores de la investigación ven a este como un factor de riesgo en términos de la confianza que se deposita en los trabajadores y valoración que se hace del trabajo y los trabajadores, ya que para ellos el reconocimiento solo se les ha brindado en fechas especiales, o en eventos esporádicos, a través de descuentos en el producto que se ofrece en la empresa o de compensatorios que hasta ahora no han sido dados por la

organización, además afirman no contar con una persona idónea que lidere los procesos de reconocimiento o impulse el ejercicio del bienestar institucional, Según Deci, 1975, citado por Toro, “es claro e indudable de la teoría del refuerzo es que cuando la retribución se hace contingente con el desempeño puede estimularlo y promoverlo. Sin embargo su efecto puede ser menos duradero que cuando el interés por la actividad ocupacional se origina en la motivación interna de las personas”(133), a pesar de que Deci, en el anterior apartado no da un valor imperante al hecho de que la motivación por el trabajo sea interna si argumenta como significativo el hecho de que promueva y estimule al trabajador por tanto este es un factor a tener en cuenta al ahora de llevar a cabo las labores de incentivo al trabajador de manera diagnosticada y consensuada para dar paso a la justicia y equidad.

En la misma línea los resultados indican que la recompensa económica que reciben los colaboradores es de satisfacción de ellos, ya que con esta satisfacen necesidades básicas, a pesar de tener personas a cargo, además de generarles estabilidad y cumplimiento en el tiempo pactado, sin embargo y como todas las personas desearían que su salario sea mayor al devengado de acuerdo con las condiciones de horario y ambientales a las que se exponen, ya que algunas personas sienten que son muy difíciles para el salario que reciben, En este sentido el identificar cuáles son las recompensas a las que los empleados le atribuyen gran valor lo que según Kerr (1995), solo se logra al realizar un adecuado e integral diagnóstico de aquello que los empleados consideran gratificante para ellos , además de identificar si lo que se recompensa realmente es congruente con lo que se pretendió en un momento premiar o si

simplemente responde a las necesidades o posibilidades organizativas del momento, situación que excluiría los intereses y necesidades del trabajador.

Por su parte, las recompensas ligadas a las políticas de ascenso en la empresa no están siendo positivas para los colaboradores quienes mencionan como injustas algunas decisiones de ascenso de las personas y porque no decirlo caprichosas, ya que no hubo consenso además no existe capacitación para estas personas que han sido promovidas ejerciendo su labor desde el autoritarismo, el irrespeto y el mal manejo de las relaciones interpersonales lo que dista de lo que según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), marcan como objetivo de las compensaciones empresariales formular un método de recompensas equitativo, el resultado deseado es poder contar con un empleado motivado y satisfecho para hacerlo eficientemente. La estructura salarial de toda Organización debe reflejar equidad interna y competitividad externa, al igual posibilitara la reducción de rotación, el mejoramiento del desempeño, aumentara el interés por la capacitación y motivara planes de carrera al igual que evitar todo lo concerniente a huelgas o paros, los objetivos preponderantes de las Compensaciones salariales son: premiar el desempeño, la competitividad, la equidad, motivar el desempeño, mantener niveles, atraer, institucionalizar y mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

Además esta percepción de injusticia perjudica el desempeño y la tranquilidad del colaborador tal como lo afirma Greenberg (1986), quien menciona que si la evaluación que se les brinda a los empleados no es correspondiente con su rendimiento son percibidas como injustas por ellos, tenderán a sentirse menos

satisfechos con ellos mismos, por ende disminuirán el rendimiento.

El planteamiento de políticas a capricho como es observado en los resultados de la investigación está propiciando insatisfacciones para el trabajador, ya que afirman que los ascensos y otras cosas han sido instauradas por que así lo quieren los altos mandos sin tener una estrategia bien fundamentada y que muestre la satisfacción de todos, como dicen ellos “a la ligera” lo que se explicaría Según Brown y Walsh (1994) citado por Williams, como: “No hay razón para que la retribución juegue un papel preponderante en la motivación de los empleados. Aunque la administración caprichosa de la retribución puede tener un fuerte efecto desmotivador, la importancia de la retribución como incentivo se ha exagerado enormemente. La necesidad de dinero puede que sea el principal motivo para trabajar pero rara vez es suficiente para garantizar un trabajo bien hecho” (p. 450)

Siguiendo con lo argumentado anteriormente, no solo la recompensa se puede enmarcar en un solo factor sino también en la estabilidad, las recompensas derivadas del sentido de pertenencia por la organización y el sentimiento de autorrealización que les genera la misma; factores que por los resultados que arrojó el estudio se podrían calificar como factores protectores, ya que según las narrativas de los sujetos existe un gran sentimiento de orgullo por trabajar en la empresa, además de sentir estabilidad al observar que ya llevan más de 3,8 y 12 años siendo renovado su contrato en todas las oportunidades y sentirse felices por estar en una empresa reconocida a pesar de su nivel académico básico, generándoles un sentimiento de autorrealización, reivindicando su permanencia allí, además de la

satisfacción por lo que hacen al brindar un producto de excelente calidad a las personas.

Los resultados que arrojó el estudio muestran que existen diversos factores de riesgo en el ejercicio de su labor en las empresas de producción, que bien podrían ser la monotonía y otros factores más que todo ambiental y ergonómico, pero también existen factores protectores que permiten mantener a estas empresas en pie, al igual que producir satisfacción en sus colaboradores.

Ante todo lo expuesto anteriormente, es importante resaltar que las actuales lógicas organizacionales tienden cada vez más a acoplarse a las exigencias globales del mundo económico y social, en donde en algunos casos más que beneficiar al colaborador, generan perjuicios y cada vez mas factores de riesgo, de los cuales muchos se mencionaron y corroboraron en la presente investigación, por ejemplo en el caso de la dimensión perteneciente al dominio control sobre el trabajo, denominada oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, se observo que en las empresas de producción evaluadas, se presenta monotonía, rutina y ocasionalmente existen oportunidades para potencializar o crear nuevas habilidades y competencias, lo que posibilita un reto enorme para la gerencia del Talento Humano, para la sociedad en general y para la contemporaneidad, entendiéndose que la transformación, el impacto positivo, la prevención y control de los factores de riesgo psicosociales no solo deben ser descritos sino intervenidos, la batería de evaluación de factores psicosociales utilizada, brinda elementos puntuales a la hora de prevenir, promocionar e intervenir los mismos, sin embargo estos no son suficientes, también se requieren crear nuevos horizontes en miras de la gestión del talento humano facilitando el

mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y la productividad, creando una relación gana-gana.

Finalmente el objetivo principal de la presente investigación describir y comprender los sentidos de los colaboradores en relación al riesgo fue satisfactorio sin embargo es labor de la Gestión del Talento Humano perpetuar el elemento de diagnóstico y prevención de estos factores para lograr un avance de impacto que beneficie transversalmente a las Organizaciones y disminuya notablemente el riesgo que las atañe.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se derivaron de la presente investigación son:

No basta solo con la conceptualización teórica de los factores psicosociales, sino que es necesario conocer las narrativas de los sujetos, el contexto en el que se desenvuelven y la estrategia organizacional, de esta manera se obtendrá objetividad y claridad en los conceptos que determinan los mismos, ya que estos constituyen y marcan la calidad de vida del sujeto, la cual por un lado es una evaluación subjetiva de las experiencias de vida en condiciones objetivas y por otro en cualquiera de las concepciones con que se asuma (condiciones de vida, satisfacción personal, escala de valores).

Al ser los factores psicosociales determinantes; su evaluación también lo es, ya que no se trata solo de una perspectiva teórico-conceptual, sino de una responsabilidad empresarial que implica la participación de todos los sectores, la presente investigación, logro dar cuenta de esto, mostrando no solo las perspectivas intelectuales pertinentes, sino involucrando a los actores, obteniendo mayor claridad en los factores de riesgo a los que se exponen en la

cotidianidad organizacional y llevando a cabo la labor de la Gerencia del Talento Humano.

En este sentido al generar investigación sobre los factores de riesgo y los protectores, se dio cuenta de la importancia que tiene la evaluación de los mismos, ya que la relación negativa entre el ambiente laboral, funciones o labores, estrategia organizacional y las habilidades, destrezas, expectativas, necesidades, cultura y relaciones externas, generan consecuencias bastante perjudiciales en la salud y satisfacción del colaborador, el rendimiento laboral y la productividad.

Además se puso en marcha de manera rigurosa y exhaustiva el instrumento Batería de evaluación de Riesgos psicosociales, cuya pretensión no solo es evaluar sino también generar propuestas de transformación en el entorno en donde se presenten estas problemáticas de riesgo, realizando el estudio en una población muy poco explorada anteriormente, pero que está expuesta a un nivel de riesgo y de estrés muy alto, poniendo en descubierto sus falencias y comprendiéndolas a la luz de las estrategias posibles, al respecto, con la presente investigación se determino que si es posible la gestión del riesgo en estas empresas, a pesar de la monotonía y automatización, por ejemplo modificando la estrategia organizacional, generando métodos de control existentes para el trabajo monótono y automatizado, mejorando las condiciones físicas, psicológicas, aumentando labores de bienestar y consensuando las políticas de gestión del riesgo, ya que los colaboradores por si mismos crean estrategias importantes de ser escuchadas y puestas en marcha.

En este sentido se vislumbraron por supuesto muchos factores de riesgo en las empresas de producción, factores que

afectan notablemente la calidad de vida de los colaboradores, que de no ser intervenidos a tiempo generaran aun mas perjuicios, sin embargo se descubre que no solo es labor de la empresa esta intervención, sino también es importante que los colaboradores tomen parte activa de estos procesos desde la autogestión, el autoanálisis y la participación de sus intervenciones a la hora de gestionar el riesgo; y esta investigación, les permitió conocerlo.

Cabe anotar de igual manera que se encontraron factores protectores que pueden ser, tenidos en cuenta y potencializados para obtener mejores resultados aun, en el ejercicio de la labor organizacional.

Al evaluar el nivel de estrés, se encontró que resulto un porcentaje más alto para el nivel operativo misional, evaluado este como factor de riesgo psicosocial, mientras que para el nivel de Jefaturas, profesionales y técnicos es menor. Esto se puede corroborar y evidenciar con lo expuesto a lo largo de la investigación, siendo posible diferir de algunos autores, quienes manifiestan que el nivel gerencial se encuentra expuesto a mayores índices de estrés,.

Un aspecto importante a concluir es: a pesar de los resultados que a nivel estadístico no mostraron una amenaza contundente en las categorías evaluadas, puntuando en la mayoría de situaciones, riesgo bajo y muy bajo, en alto porcentaje; fue muy importante la contrastación con las narrativas de los sujetos, que mostraron aspectos cualitativos de gran importancia en el análisis del riesgo.

Las categorías aquí expuestas las Oportunidades de desarrollo, uso de habilidades y destrezas, como la recompensa, son sumamente relevantes para los colaboradores, por tal motivo deben adquirir esta importancia en la

estrategia organizacional, de cuya elaboración y gestión depende el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, así como el desarrollo y crecimiento en términos de productividad, ya que de la percepción y manejo que los trabajadores le den al riesgo, depende el impacto de su labor dentro y fuera de la empresa, al ser ellos el motor que impulsa las organizaciones.

Lo anterior corrobora la normatividad legal que dice: *igualmente, y con el fin de tomar medidas preventivas, las empresas deberán incluir dentro de sus programas, la identificación de los riesgos psicosociales que generen tensión nerviosa y que afectan la salud física, mental y social del trabajador* (Acuerdo 496/90, art.8, el que modifica el mismo artículo del AC.241/67).

Se logró el objetivo, más no es una labor conclusa, se necesita de investigación, gestión, sensibilización y concientización de que el factor de riesgo debe ser una perspectiva de mucha importancia en las Organizaciones, labor en gran medida de la Gerencia del Talento Humano.

En este sentido cabe resaltar que el objetivo de la gerencia del Talento Humano busca principalmente describir, evaluar, prevenir e intervenir al respecto de la salud emocional, física y psicológica de los colaboradores, al igual que la productividad empresarial, razón por la cual el ejercicio investigativo realizado dio pie no solo para el logro de los objetivos propuestos, sino también para profundizar en la creación y utilización de herramientas que posibiliten aun más el ejercicio del bienestar de las organizaciones y los seres humanos que allí laboran.

Así también es pertinente mencionar que el aporte a nivel académico se hizo a partir de la discusión de las categorías aquí expuestas con los lugares teóricos,

pertinentes para el sustento investigativo, lo que dio pie a la recolección de información, muy valiosa para un posterior análisis, sirviendo de soporte y

antecedente para el campo empresarial de producción y enriqueciendo positivamente el campo teórico práctico.

## REFERENCIAS

- Administradora de Riesgos Profesionales ARP del Seguro Social (1996). Protección Laboral. *Factores de Riesgos Psicosociales. Organización y Condiciones de Trabajo*. Bogotá.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2000,2002, 2004,2005, 2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Aragón, A.; Alles, M; Martín, F.; Fernández, P.; Sánchez, G.; Sanz, R. y Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, (2007). *Organizaciones, trabajo y sujeto*. *Universitas Psychologica*, 6(1) 9-10.
- Barahona, J. A. & Sarsosa Prowesk, K. (2008). Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada. *Pensamiento Psicológico*, 4(11) 183-197.
- Blanch R., J. M. (2009). *Módulo Dimensión psicosocial del trabajo. Especialización y Maestría en Gerencia del Talento Humano*. Universidad de Manizales.
- Bustamante U., M. (2005). Reseña de "Desarrollo de habilidades directivas" de David A. Whetten y Kim S. Cameron. *Panorama Socioeconómico*, (31) 124-126.
- Calderón Hernández, G.; Echeverry J.; Hoyos, C et al (2000). Gerencia del talento humano en empresas medianas y grandes del occidente colombiano. Cuadernos de Línea Facultad de psicología, Manizales, v. III, p. 5-34,
- Contreras, F.; Juárez, F.; Barbosa, D. y Uribe, A. F. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2) 7-17.
- Díaz, J. (2001). *Seguridad e higiene del trabajo: técnicas de prevención de riesgos laborales*. México: Alfaomega.
- Dolan, S.; Cabrera, R.; Jackson, S y Shuler, R. (2003). *La Gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*.



- Segunda edición.* Madrid España: Mc Graw Hill.
- Egan, G. (1996). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones. Lo que hay detrás de una administración positiva.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fundacion Universitaria San Martin, Modulo básico de Gerencia Básica. Fascículo No. 7.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos Psicosociales en el Trabajo y Salud Ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2) 237-341.
- Godoy Sedano, M. (1996). Factores de Riesgo Psicosociales, Documento técnico. Bogotá, Colombia: Libros y Libres.
- Gómez-Ortiz, V. & Moreno, L. (2010). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9(2) 393-407.
- Harvard. (1987). La Mejor inversión de sus activos: la productividad. México D.F: Printer Colombiana Ltda.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (1998). *Comportamiento Organizacional, Octava edición.* México: International Thomson Editores.
- Ivancevich, J. M. (1985). *Estrés y trabajo.* México: Trillas.
- Martín García, J., Luceño Moreno, L., Jaén Díaz, M. & Rubio Valdehita, S. (2007). Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente. *Psicothema*, 19(1) 95-101.
- Mayoral, L., Gangloff, B. & Romero, M. d. C. (2011). El locus de distribución en el medio organizacional: de la valorización/desvalorización de las explicaciones internas vs. externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superioresjerárquicos. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(1) 51-59.
- Misas Arango, G. (2008). Reseña de "Empresa, innovación y desarrollo" de I. D. Hernández Umaña. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Julio-Diciembre, 227-229.
- Ministerio de la Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales. (2010). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial.* Bogotá. 52–104 y 372–392.
- Ministerio de la Protección Social. *Resolución 2646.* (2008). *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo.* Bogotá.
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial.* Bogotá.

- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategia y sistemas salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (1998). *Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo*. 3 ed.
- Rentería Valencia, J. A., Fernández Ospina, E., Tenjo M., A. M. & Uribe Rodríguez, A. F. (2009). Identificación de factores psicosociales de riesgo en una empresa de producción. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1) 161-175.
- Rim, Y. (1971). Salario equitativo, habilidad y variables de actitud y personalidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3(2) 183-190.
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración Total, Nuevos sistemas de pago al personal*. México: Mc Graw Hill.
- Rivas Aceves, S. & Carranco Gallardo, Z. (2009). El gobierno promotor del crecimiento: desarrollo tecnológico e incremento de la habilidad laboral. *Análisis Económico*, XXIV(55) 235-253.
- Rodrigues Gomes, F. (2002). *Clima Organizacional: Um Estudo em uma empresa de Telecomunicações*. RAE - Revista de Administração de Empresas, 42(2) 95-103.
- Rojas Bourrillón, A. (2006). Limitaciones y oportunidades para el desarrollo de la producción pecuaria orgánica en Costa Rica. *Agronomía Costarricense*, 30(2) 129-135.
- Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
- Staddon, J. E. R. (1986). Igualación, maximización y seguimiento de la recompensa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18(3) 367-386.
- Vázquez Barquero, A. (1997). Gran empresa y desarrollo endógeno: La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia. *Eure*, XXIII(70)
- Villalobos, G. (1999). *Identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial*. 32 Vo Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo. Consejo Colombiano de Seguridad. Bogotá.
- Williams R. (2003). *Rendimiento del Personal. Diseño implantación y gestión*. Madrid, España: Thomson.
- Zamorano, G. (2008). ¿Desarrollando capacidades?. *Pobreza, "oportunidades" y ciudadanía neoliberal*. *Bajo el Volcán*, 7(12) 67-88.
- Zuluaga Soto, J. (2009). *Módulo motivación y calidad de vida laboral*. Especialización y Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales.